

RICOH
再起動

— 第19次中期経営計画 —

2017年4月12日
株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員・CEO

山下 良則

©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- 山下です。4月1日より株式会社リコーの社長執行役員に就任しました。
- 1月26日の社長交代の会見では、『リコーグループの常識や前例にとらわれることなく、新たなスタートを切りたい』という思いから、「RICOH再起動」というお話をさせていただきました。
- 本日は、19次中期経営計画として「RICOH再起動」の概要を皆様にお話したいと考えています。
- 会見のときにも申し上げましたが、私はこうした皆様とのコミュニケーションを重視しており、実績をお示ししながら、信頼を構築していきたいと考えています。

過去のマネジメントとの決別

成長を阻害する遺産・前例は聖域を設けず見直す

1. 構造改革

- トップダウンで構造改革をやり抜く

2. 強みを軸とした成長事業の重点化

- 強みを軸に成長事業を絞り込み勝てる戦略展開を徹底する

3. 結果を出す実行力と責任

- 結果を示すことで、ステークホルダーの皆さまとの信頼を再構築する

- RICOH再起動にあたり、私は過去のマネジメントと決別することを決意しています。
- 過去の経営環境では正しかった経営判断も、環境の変化に応じて戦略を転換することができていなかったと感じています。経営陣の一人として反省しています。
- これまで培ってきたマネジメントの良さ、風土はしっかりと受け継ぐ一方で、成長を阻害するような慣習や前例などは、聖域を設けずに見直していきます。

1. 構造改革

この中計で私がまず取り組まなければならないのは、「コスト構造改革」です。
リコーは過去の成長・拡大時期において、多くのコストを使う体質(高コスト体質)になっていました。
これを現在の経営環境、会社の実力値に適応した姿にしていきます。
過去にも構造改革を実施してきましたが、ややもすると現場任せになっていました。
私はだらだらと構造改革を続けるつもりはありません。
トップダウンで中計の前半、出来れば17年度でやり抜く覚悟でおります。

2. 強みを軸とした成長事業の重点化

構造改革の次は、成長事業を次の収益源にしていくことです。
そのためには、リコーの強みを見極め、その強みを軸とした戦略展開が必要です。
その観点から成長事業を絞り込み、集中投資をしていきます。
勝てる戦略、他社が嫌がるような戦略に拘って、事業構造を変えていきたいと考えています。

3. 結果を出す実行力と責任

最後に、皆様の信頼を得るためには、何よりも数字で結果を出すことだと認識しています。
責任や役割が曖昧な経営体制を刷新して、実行力を上げていきます。
そして皆様とのコミュニケーションを通して、我々の経営そのものを常時客観的にモニタリングする視点が
必要だと考えています。

- ◆ 構造改革 効果 : **1,000億円** 以上
- ◆ 19年度 営業利益 : **1,000億円** 以上
- ◆ 3年間合計 FCEF* : **1,000億円** 以上

*FCEF:ファイナンス事業を除くフリー・キャッシュフロー

- リコーを再起動して進める19次中計の財務目標については、構造改革の効果、19年度の営業利益、3年間のファイナンス事業を除いたフリーキャッシュフロー、それぞれについて1,000億円以上を目指します。
- 決して十分な目標とは認識していませんが、19次中計は収益を出す構造へ会社を変え、次の成長に向けての基礎体力を十分に付ける時期と位置づけています。

～1990年

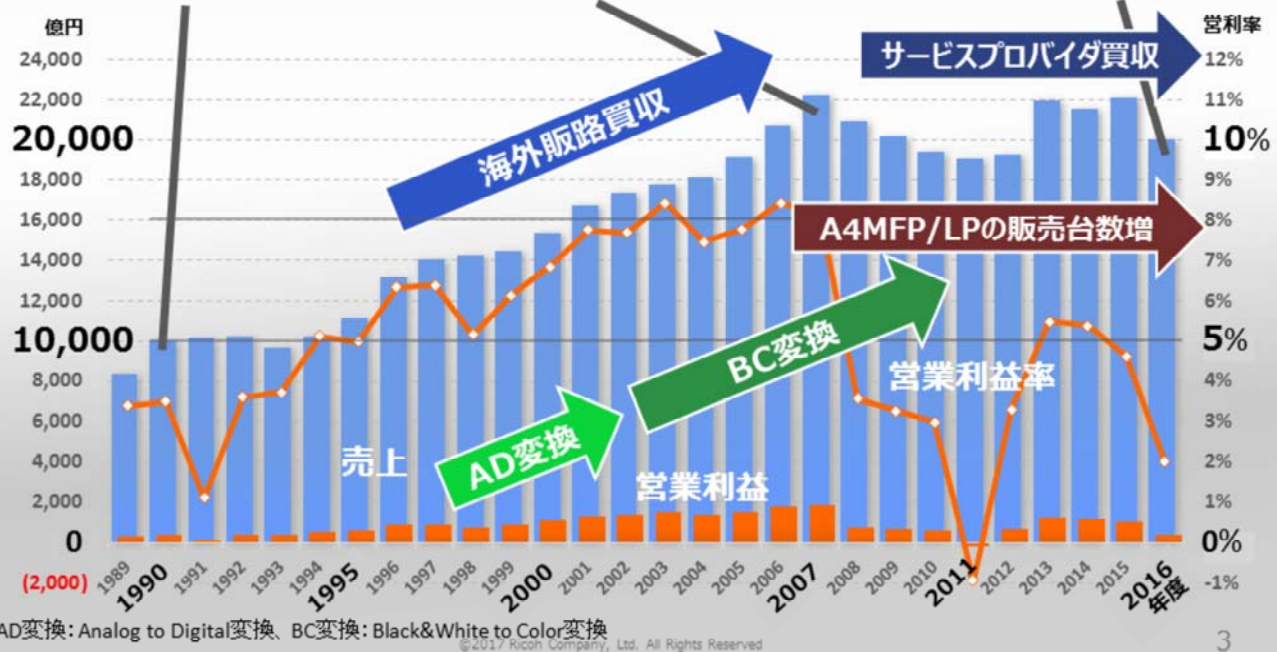
国内中心にMIFを積み上げ、
アフター収益モデルを確立

～2007年

国内成功モデルを販路
買収によって海外へ展開

～2016年

売上は、A3MFPの市場鈍化を
A4MFP・LP拡販・サービス事業に
よりカバーするが、利益率・額が低下



- 冒頭で申し上げたとおり、リコーの再起動は私自身にとって自己否定からのスタートです。これまでの当社の成長推移について少し振り返りたいと思います。
- リコーは1990年に売上高1兆円企業となりました。当時は売上高の70%以上が国内で、国内中心にMIFを積み上げ、アフター収益モデルを確立しました。これが1つ目の局面です。
- 2つ目の局面は、海外販売チャネルを積極的に買収し、国内で確立した収益モデルを海内へ拡大していきました。2007年には、14年連続で増収を達成し、最高益を計上しました。この成長の背景には、アナログからデジタル(AD変換)、モノクロからカラー(BC変換)などの技術の変革による牽引があります。
- 2008年以降は次のステージに入ります。先進国では、カラー機への変換による成長が鈍化する中で、サービス事業への強化を図りました。サービスプロバイダの買収に積極的に取り組みながら、これまでアフター収益で獲得していた利益水準を維持する戦略へ転換しました。その後、世界金融危機をきっかけに利益が落ち込み、まだ回復できていない現状が3つ目の局面だと考えています。



- 振り返ると、リコーはアフター収益というビジネスモデルを確立し、そのモデルを海外へ展開し新規のお客様を獲得すると同時に、既存のお客様へはデジタル化やカラー化を進めて規模を拡大してきました。

このような取組みの中で、当社に浸透していたことが以下の5つです。

- マーケットシェアの追及、
- MIFの拡大、
- さらにそれらを支えるモノ作りの自前主義、
- アフター収益を維持するための直売・直サービスの体制維持、
- 商品のフルラインナップでの品揃え、

この5つの原則に基づいて意思決定をする体質になっていました。

2008～2016年

- 世界金融危機などの影響もあり、A3MFP市場の成長が鈍化
- A4MFP・LPの市場が拡大
- 2014年以降、カラー化比率が頭打ちとなり、各社の業績に大きな影響をあたえる

2017年～（見通し）

- 全需台数が横ばいの中で、MIF獲得のための価格競争による売価下落は継続（ハードウェア、アフターとも）
- 各社カラー化は一巡しており、BC変換による規模拡大は困難
- モバイル機器・インフラ環境の普及により働き方は多様化。ペーパーレス化は加速し、アフター収益に大きな影響

自社業績の推移と予測



- 繰り返しになりますが、2007年のピーク以降は、事業環境が大きく変化しました。世界金融危機などの影響もあり、リコーの稼ぎ頭であるA3MFP市場は成長が鈍化し、代わってA4MFPやレーザープリンタが拡大していきますが、機器の単価はA3MFPよりも小さく、アフター収益も獲得しづらいものでした。

またこの時期にはモノクロからカラー機への置き換えも頭打ちになり、お客様へのさらなる価値提供が難しい時代になってきたと認識しています。

- 今後は、さらにモバイル機器・インフラ環境の普及に伴い、ますますペーパーレスは加速すると想定され、売価の下落などもあり、基盤事業のビジネス環境は一層厳しいものになり、今後も大きく環境が改善することはないと思っています。

これまでリコーの成長を支えてきた5大原則

マーケットシェア追求

MIF 拡大

フルラインナップ

売上の拡大を支えた経営指標と商品戦略の原則

ものづくり自前主義

開発・生産

直販・直サービス

規模の拡大を支えてきた体制面の原則

利益重視の観点で抜本的に見直す

- そのような厳しい環境においては、今までの成功体験の中で生まれ、常識となっていた、「マーケットシェア追求」「MIF拡大」「フルラインナップ」「ものづくり自前主義」「直販・直サービス」という5大原則を前提とした意思決定、事業運営を続けていくことは当社がさらに厳しい状況に陥ると認識しました。
- これからリコーに長く染み付いている5大原則を見直して、規模追求から利益優先の戦略へ大転換を図っていきます。

これまでの経営の反省

成功体験やオフィスプリンティング事業のリーディングカンパニーという自負から、市場を直視しない自分本位の戦略立案・展開となっていた。

i **コスト構造の抜本的転換先延ばしにしていた**

ii **利益が出ない/将来性が描けていない事業をやめずに続けてしまった**

iii **サービス・PPなどの成長事業も、顧客のニーズや自社の強み、競争戦略の視点が弱く、結果として総花的であった**

iv **一部の事業・機能において、責任範囲と役割・権限が不明確な部分が存在していた**

市場環境・顧客を直視し、やるべきことを確実に実行することで、ステークホルダーの期待に応える経営により信頼を回復する。

過去から決別し
リコーを再起動

再起動基本のプラン

1 構造改革

- コスト構造改革・業務プロセス改革
- 事業の選別の徹底

2 成長事業の重点化

- 自社の強みを軸にした戦略展開

3 経営システムの強化

- 構造改革の実行・事業戦略の展開

将来の目指す姿 Value Proposition

- お客様と社会から必要とされる会社

- 先ほど申し上げましたが、これまでの経営の反省をまとめました。

1つ目は、基盤事業の稼ぐ力が弱まっている中で、これまで抜本的な手立てを打ってこなかったこと。

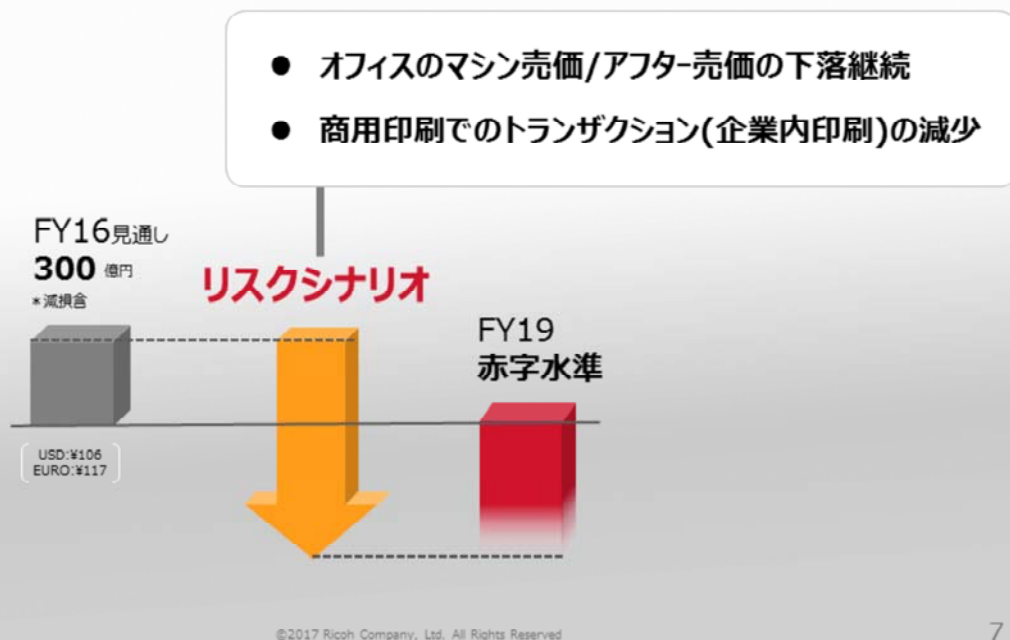
2つ目は、事業ポートフォリオの選別が出来ておらず、利益が出ない/将来性が描けていない事業をやめずに続けてしまっていること。

3つ目は、競争戦略や収益モデルの検討が十分に行われず、成長事業における総花的な事業の進め方になっていたこと。

4つ目は、中期経営計画で皆さんにお約束したことが守れていなかったこと。

- これらの反省を踏まえ、“過去のマネジメントとの決別”と申し上げました。

- 社内における収益シミュレーションにて、これまでの改善努力を継続しただけでは、**19年度に赤字になるリスクシナリオを想定**



- 再起動の前提として、従来のやり方で進めると自社がどのようになるのか、社内で条件を設定しシミュレーションを行い、19年度には赤字に転落するリスクシナリオを前提に中期経営計画の立案を開始いたしました。
- 16年度の結果につきましては今月末に決算でご報告させていただく予定ですが、3Q時決算時点の予測に加え、昨日ご案内したカメラ事業での減損を反映した数字を見通しとしております。詳しい数字は申し上げられませんが、その着地見込みからおよそ数百億円規模の減益リスクを想定しています。

特にオフィスプリンティングではマシン売価、アフター売価ともに下落傾向を想定しており、営業利益が大きく減少する見立てとなっております。

商用印刷分野では、トランザクション(企業内印刷)のプリントボリュームの減少を想定しています。
- シミュレーションの結果、19年度は赤字水準になる厳しい状況であるとの認識をスタートラインとしました。

営業利益 19年度 (増減)

単位:億円



©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

8

- 前ページのリスクシナリオを前提として、
収益を回復するための収益リバイバルプランを策定しました。
- まずは経営の意思として19年度に営業利益1,000億円以上を狙います。

構造改革で1,000億円以上の改善を実施し、
更なる利益改善領域として構造改革の積み増しおよび後述する成長事業の利益貢献を反映し、
19年度に1,000億円を目指す計画です。

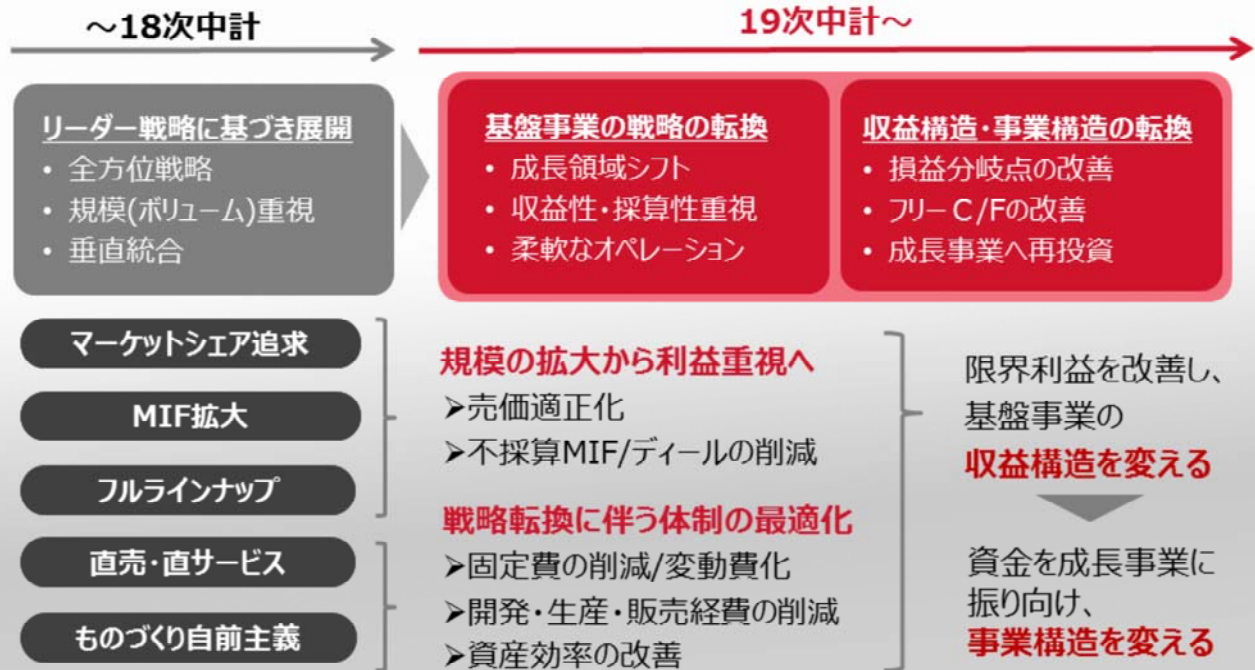
1. 構造改革

RICOH
再起動

- まず、構造改革の内容についてご説明します。



- これまでの「構造改革≒コスト削減」の意識から、
『戦略の転換に伴い会社の収益構造を変える』視点で取り組む



- まず、これまでの構造改革と何か違うのか、再起動での構造改革で狙うべきことをお話します。
- これまでの当社の構造改革と大きくことなる点は、先述した5大原則をはじめとした、
基盤事業の戦略の大転換に伴う構造改革であるということです。
- 18次中計までの構造改革は、単価の下落や事業・プロダクト構成の変更による収益減を補う
ための、できることから手を付けるような一律のコスト削減の意識が高いものでした。
- 19次中計では、まずこれまでのリコーの常識、不文律であった戦略の大転換を行った上で、
具体的な施策に展開し、収益構造を変えることを狙いとしています。
- 戦略の転換により、規模の拡大ではなく利益を重視した施策により、売価の適正化を図るとともに、不
採算の案件、不採算MIFを縮小していきます。
- またそれに伴い、本社、サプライチェーン等全体で高コスト体制の見直しを行います。これにより、固定
費、経費の圧縮を図り、売価の維持と併せて損益分岐点が改善され収益がでるような
構造に変えていきます。
- まずは19次中計は収益がでる構造への転換を最大の経営課題として取り組みます。
- そして、20次中計に成長事業が収益エンジンとなるように、構造改革で創出したキャッシュを
成長事業に投資し、事業構造を変えていくことを狙っています。
- 20次中計を視野に入れて、確実に収益がでる体質に会社を変えていくことが、
19次中計の狙いです。

	2017年度 計画	2018年度 計画	2019年度 計画
1.コスト構造改革	280 億円	370 億円	450 億円
2.業務プロセス改革	110 億円	390 億円	550 億円
効果合計 (FY16対比削減額)	390 億円	760 億円	1000 億円

早期の効果実現を目指し
施策の前倒を検討中

1. コスト構造改革・スリム化

市場環境の変化に対応できるよう、体制変更／固定費構造の改革を行う

2. 業務プロセス改革

コスト構造改革と並行して、ゼロベースでプロセスを見直し、売上を維持しつつ生産性向上で原価・経費の圧縮を図る

- 中計期間中の構造改革の財務効果についてご説明します。
- 19年度効果合計1,000億円に向けて、既に施策を実施しています。
- コスト構造改革については、出来る限り17年度に前倒して実施したいと考えています。
- 業務プロセス改革については、業務そのものを見直し生産性を高めるとともに、IT化により効率化を進めていきます。3年間だけでなく、継続して効果を上げていける体制にしていかなければならないと考えています。
- 19次中計の構造改革は、コスト構造改革と業務プロセス改革の2つとしていますが、特にコスト構造改革を前倒して進めることが重要だと考えています。

戦略転換

規模の拡大
から
“利益重視”へ

総花的な拡大戦略
から
収益性の視点から
“事業の絞り込み”へ

主な施策

1. コスト構造改革・スリム化

●ものづくり自前主義の見直し

- 生産拠点の統廃合、消費地拠点の役割の再定義 - ①
- 自社開発機種 of 絞込みによる開発費削減

●直販・直サービスの見直し

- 北米SMB層での代直販売体制の適正化 - ②
- 本社/バックオフィスのスリム化

2. 業務プロセス改革による生産性の向上

- グローバルシェアードサービス拡大による生産性向上
- 新機能搭載機種拡充による保守プロセス改革 - ③
- 生産の自動化によるコストダウン拡大, etc

3. 事業の選別の徹底

●聖域を設けず、遠ざける事業の選別を徹底

- オフィスサービスの選別と深化による収益改善
- トラディショナルカメラ事業の減損
- 事業/サービスの撤退・維持・投資基準の明確化

- 構造改革の具体的な施策についてご説明します。
- 1つ目のコスト構造改革・スリム化では、ものづくり自前主義の見直し、直販・直サービスの見直しを進めます。拠点の統廃合、開発機種 of 絞込み、販売体制の適正化などを実施していきます。

その中で、生産拠点の統廃合と北米の販売体制については後ほど紹介します。

- 2つ目の業務プロセス改革では、一部の地域で始めているグローバルシェアードサービスを拡大します。機種 of 保守プロセス改革や生産の自動化によるコストダウンを拡大し原価低減を図ります。

新機能搭載機種 of 拡充による保守プロセス改革については後ほど紹介します。

- 3つ目の事業の選別の徹底では、既存の事業・サービス・プロダクトを見直していきます。

生産拠点戦略の見直し

ものづくり自前主義の見直し

- 外部パートナーを活用した生産システム構築
- MIF拡大戦略変更、自社開発機種との絞込みに伴う生産拠点の統廃合
- 消費地拠点の役割の再定義
 - 生産工場→お客様と一緒に製品を作りこむ販売・事業開発拠点として展開 (Customer Experience Center)
 - 御殿場環境センターの活用 (国内リサイクルセンター機能の集約)

業務プロセス改革による生産性向上

- 自動化によるコストダウンの拡大
 - 省人化による労務費削減、工場間接効率化
 - 属人性排除による品質向上とコスト低減
- グローバル集約オペレーションによる間接業務の効率化／生産性向上

19次中計期間中に統廃合を行う拠点
(17年4月時点)



(基盤事業)主要生産拠点の推移

	2016	2017	2019
国内	6	5	役割の再定義による見直し ・量産工場 ・事業開発拠点 ・技術開発拠点
海外	8	7	
合計	14	12	

- 生産拠点の統廃合・役割の再定義についてお話しします。
- MIF拡大や自社開発機種との絞込みに伴い、拠点の余剰が出てきます。昨年発表済のカリフォルニアと埼玉事業所については実行に移しています。米国は既に完了しており、埼玉事業所は今期中に行うことになっています。更なる生産拠点の絞込みも検討しています。
- また消費地拠点については役割の見直しを実施しており、お客様と一緒に製品を作りこむ販売・事業開発拠点への展開を図っています。資料に記載されている英国のRPL(Ricoh UK Products Ltd.)では、従来生産拠点でしたが、現在は商業印刷・産業印刷の販売サポート、事業開発拠点として生まれ変わっています。昨年、国内に商用印刷の拠点であるカスタマーエクスペリエンスセンター(CEC)開所を発表しましたが、欧州にも同様の拠点があり、商用・産業印刷の紹介やコンサルティングも行っています。これまで培ってきたモノづくりの技術を生かしながらお客様に直接サービスをする拠点にしていきたいと考えています。
- 業務プロセス改革では、製造間接業務において、IoTを活用したグローバル集約オペレーションによる効率化に取り組んでいます。具体的にはアジア地域の生産管理を日本でまとめて担うなどを考えています。



②北米地域の構造改革

5大原則によって膨らんだ無駄な筋肉の削減

RICOH
imagine. change.

北米地区の再建施策

直販・直サービスの見直し

- SMB層での代・直販体制の適正化
 - ディーラーとの協業強化
 - Inside salesを活用した営業生産性向上

業務プロセス改革による生産性向上

- バックオフィス人員のスリム化
 - 買収による拡大で増加した本社人員およびバックオフィス人員削減
- 採算性の悪いサービス拠点の整理
 - 利益重視への戦略転換に伴うサービス事業の見直し

構造改革効果

	FY17 計画	FY19 計画
削減効果	200億円	350億円



- 喫緊に取り組むのが北米地域の再建です。
- 直売・直サービスのチャンネルを持っていますが、生産性の低い販売拠点については、リコーグループのディーラーとの協業拡大を進めています。
直販についてもInside Salesにシフトするとともに、ディーラーと連携することで、営業生産性向上を図ります。
- また生産性の悪いサービス事業／拠点の整理、大勢拡大により増加したバックオフィス人員の削減を実施しており、確実に実行したいと考えています。



- 新製品に搭載する機能によりお客様へのサービスレベルの大幅向上を図ると同時にサービスエンジニアの生産性を飛躍的に改善

プロセス改革施策

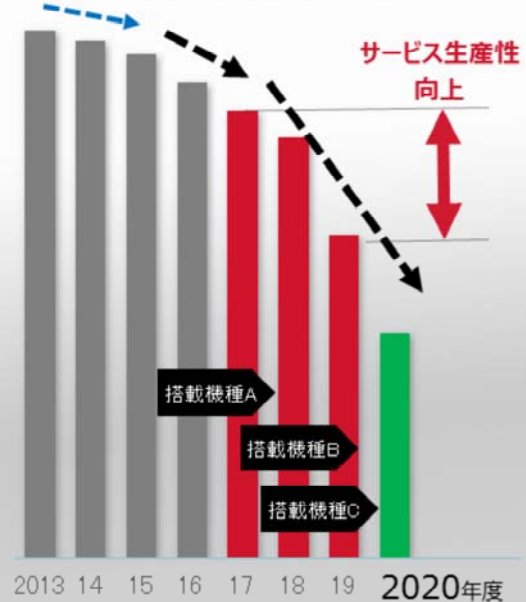
サービスエンジニアの生産性向上

- MFP自ら遠隔で最新版のファームウェアのチェックを実施。自動的にシステムをアップデート
- 買い替え時に、旧機種の情報をクラウドから簡単に新機種へ以降が可能

コールセンターの生産性向上

- 操作パネルに状況に応じたFAQを表示。コールセンターに問い合わせることなくお客様が自ら解決可能な商品へ
- 操作パネルをコールセンターからリモートで操作・閲覧可能となり、お客様の操作支援を効率よく行う

サービスエンジニア訪問件数目標



- 保守サービスプロセス改革では、新機能を搭載した機種の拡充により生産性向上を図りたいと考えています。
- 新機能を搭載した機種を活用することで、訪問件数を減らすことが出来ると考えており、2019年には現在の2~3割程度を減らすことを見込んでいます。生産性を向上させる目途はたっていると考えています。
- また、お客様の立場で考えますと、遠隔技術サポート機能の拡充により、故障診断を行い、紙づまり除去等簡易な故障対応、部品交換をお客様が自ら対応いただけるようにすることで、比較的簡単に部品交換等を行うことが出来るような仕掛けをしています。お客様にとってのダウンタイムは最小限であり、また同時にリコーはサービスエンジニアの生産性の向上を図ります。メーカーである技術力を使って、機械そのものに仕掛けをするように、対応を進めています。

2. 成長事業の重点化

RICOH
再起動

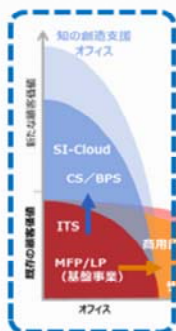
- 自社の強みを再定義し絞り込んだ上で、その強みに立脚して成長する
- オープンイノベーションと集中投資により、成長力を強化する



- ここからは、成長領域の重点化について説明します。
- 縦軸は、リコーの強みであるオフィスの顧客基盤(世界130万社：400万台のMIF)を生かし、従来から提供しているプリンティングに加えて、プリンティング技術以外の高い付加価値も提供することで、お客様に付加価値を提供することで働き方を改革していきたいと考えています。
- 横軸は「プリンティング技術の応用」を表しています。
強みとするプリンティング技術、これには光学、メカ、エレキ、ケミカル、制御とさまざまな技術があります。
- これらの技術を核に、商用印刷、産業印刷に加え、サーマルのインラインプリンティング、3Dプリンター、バイオプリンターにおける細胞積層など、プリンティングの可能性を拡大することで、お客様の価値創造を支援していきます。



① オフィス顧客への提供価値拡大



強み：オフィス顧客基盤 130万社／MIF 400万台

お客様の生産性/企業価値の向上に寄与するソリューションとサービスを提供



SI-Cloud

オフィス顧客基盤とMIFをベースに、ワークフローソリューションのプラットフォームを提供し、自社/協業先とソリューションを提供

BPS

CS

Communication Services

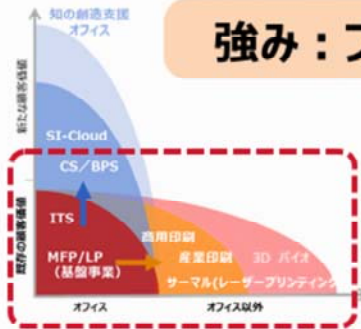
特徴ある自社のエッジデバイスとA.I.を連携させることで、お客様の生産性を向上させるコミュニケーションを支援

- 今までの基盤事業としてきたプリンティングに加えて、機種に搭載されている操作パネルをプラットフォームとして、MFPをベースにお客様のワークフローのサポートをするクラウドを活用した新たなサービスや、出張精算などもデジタルによってクラウド化するなど、お客様のワークフローを改善して、生産性を向上を実現するサービスを提供していきたいと思えます。
- BPSでは、業種向けのお客様のワークフローを改善することで、生産性を向上して、企業価値向上を実現するビジネスプロセスのソリューションを提供します。
- また、CS(コミュニケーション・サービス)では、リコーのユニークな会議システムであるIWB(インタラクティブ・ホワイトボード)やUCS(ユニファイド・コミュニケーションシステム)を活用して、AI(人工知能)と連携させた会議の議事録支援システムを今夏ごろに発売していきたいと考えています。



②プリンティング技術の可能性を広げる

RICOH
imagine. change.



強み：プリンティング技術（光学/メカ/エレキ/化学・・・）

プリンティング技術でお客様の価値創造を支援 (Print to Everything)



商用印刷
OtoD

印刷業のお客様に、強い商品とワークフローソリューションを提供し、お客様のバリューチェーンの生産性向上に寄与

産業印刷
作像システム
産業プリンタ

生産現場に、IJプロセスを活用して様々な素材に対するデジタルのオンデマンド印刷を可能にする作像システム/産業プリンタを提供

サーマル
レーザー
プリンティング

お客様の生産ライン向けに、高速印字プロセス技術を強みに、ライン内でカスタム印刷が可能なレーザープリンティングを提供

*OtoD: Offset to Digital

©2017 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

19

- 2つ目の「プリンティング技術の可能性を広げる」について説明します。
- リコーは、長年培ってきた、電子写真やインクジェット技術も含め多くのプリンティング技術を保有しています。この技術をベースとして、オフィス以外のお客様にも積極的に価値提供を行います。
- これらの技術を核に、商用印刷、産業印刷に加え、サーマル技術を活用したインラインプリンティングなど、プリンティングの可能性を拡大することで、お客様の価値創造を支援していきます。
- これまでに欧米のアプリケーションシステム会社と連携して、印刷業者へサービスを提供する準備を整えてきました。前ページでお話したCECも活用して、お客様への導入サポートを図っていきたく思います。
- 産業印刷は、まずは競争優位なインクジェットヘッドを武器にして、システムのお客様へテクニカルサポート体制を整えていきます。さらに、作像システムについてもリソースを集中していきます。
- サーマルメディアについても、生産ラインでカスタム印刷が出来るシステムを提供したいと考えています。

強みを活かすための事業体制

- お客様特性・リコーの強みをベースに事業領域を再定義
- キャッシュフローの改善を図り、成長分野に重点投資



- これまでお話しした事業の体制についても触れさせていただきます。
- 顧客セグメントと事業領域を再定義しました。
- 顧客セグメントとしての「オフィス」に対しては、「オフィスプリンティング」、「オフィスサービス」を事業領域に位置づけています。また、「商用印刷」「産業印刷」「サーマル」を広い意味での「プリンティング」と定義しています。さらに、「産業プロダクト」、「Smart Vision」を置きました。
- ポイントは3点あります。
- 1つ目は、事業スルーで実態を把握することで見えてきた課題に対し、戦略・施策を遂行しやすくすること。これまでは機能組織と事業組織のマトリックスが強かったため、事業の軸を見えやすくしたいと考えました。
- 2つ目は、それぞれの領域の事業責任者と責任範囲を明確にすること。
- 3つ目が、事業領域ごとに方向性を明確にすることです。
- それぞれの方向性については、「オフィス」では、規模重視から利益を重視していきます。
- 「プリンティング」では、メリハリをつけてリソース・資金を集中投下していきたいと思っています。

3. 経営システムの強化

RICOH
再起動

- 改革、戦略を確実に実行するための経営システムについて、この4月に見直した点を本日はご紹介したいと思います。

過去の反省

一部の事業・機能において、
**責任範囲と
役割・権限が不明確**
な部分が存在していた

考え方

『構造改革』を実行する体制

● トップダウンでの改革の断行

- 新設CEO室による活動として、CEOが直接推進・管理する体制へ
- 特命担当役員への権限委譲による推進力の強化
- 立て直しが急務な米国は、体制の変更と本社主導による改革を加速

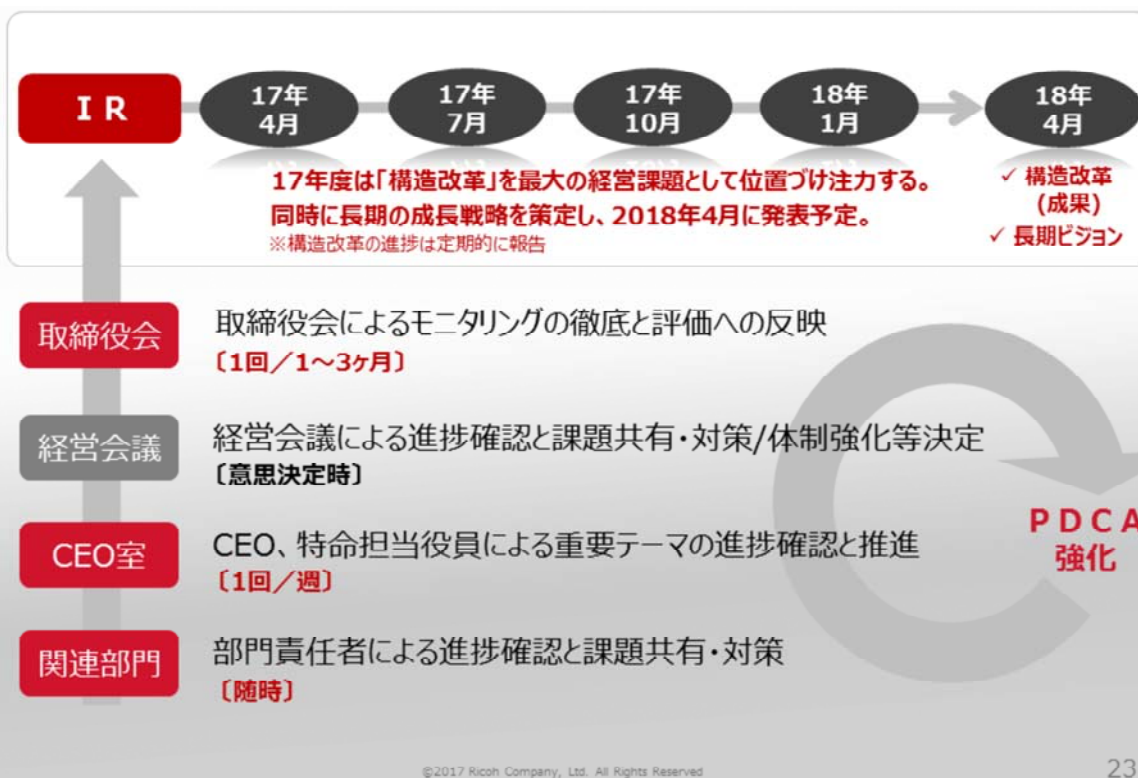
『事業戦略』を展開する体制

- 体制の見直しによる事業軸でのPDCA管理と結果責任の徹底
- 事業統括機能の最適地域への移管による戦略展開の質・スピード向上
- 経営情報可視化の推進による課題の把握と対策の迅速化

- リコーはこれまで資本市場の皆様に対して、お約束したことを結果として守ってこれませんでした。
- 理由はいくつかありますが、最も大きな理由は、決めたことをしっかりと実行し、結果につなげる責任体制が曖昧であったと考えております。
- まずは「構造改革を実行する体制」として、過去においては、やや現場任せになっていたという反省があります。
- そこで、社長の私が改革の責任者として直接陣頭指揮を執ります。私を支える役割として、特命担当役員を任命し、複数の組織からメンバーを集めたCEO室を設けました。特命担当の役員には一定の権限委譲を行って、改革のスピードを加速させていきますが、実際の実行や目標値設定には私も関わっていきます。
- 立て直しが急務な米国については、すでに体制の見直しと本社主導による改革を進め、今後も加速していく予定です。
- 事業戦略を展開する体制については、事業スルーでのPDCA管理が徹底できるよう事業軸の体制に見直すとともに、グループ全体がお客様に近づくよう川下強化の視点から組織体制を見直しております。例えば、プロダクションプリンティングの統括拠点を欧州へ、オフィスサービスは米国に移しました。従来の極の役割を見直し、事業の統括機能を市場を先行している地域に移管すると同時に、意思決定も現場に近い各事業のリーダーへ権限委譲を図り、戦略展開の質、スピードを上げていきます。
- もちろん、現場に任せきりにはせず、必ず私が担当リーダーと連携して進めていきます。
- 加えて、経営情報をよりタイムリーに可視化出来れば、現場の状況を手に取るように分かると思っています。情報の共有度合いをさらに高めていきたいと思っております。そのための経営情報可視化の推進も特命担当役員を任命し、CEO室が主導して行っています。

構造改革の推進（PDCA強化）

RICOH
imagine. change.



- 今後のコミュニケーションプランを紹介させていただきます
- 構造改革を確実に実行するために、しっかりとPDCAを回していくことを考えています。主に決算時において、皆様に進捗状況をご報告します。
- 中長期の成長戦略の部分は、まだまだ説明しきれていないところがあります。こちらは今年構造改革を行いながら、来年4月には、より明確なビジョンを皆さんと共有させていただきたいと考えています。
- また、構造改革については、取締役会で定期的に報告を行う定常議案として、取締役会でのモニタリングを徹底し、CEO、担当役員、部門責任者のそれぞれのレベルで説明責任を果たすとともに、定期的な評価及び活動へ反映させていきたいと思っています。

目指す姿

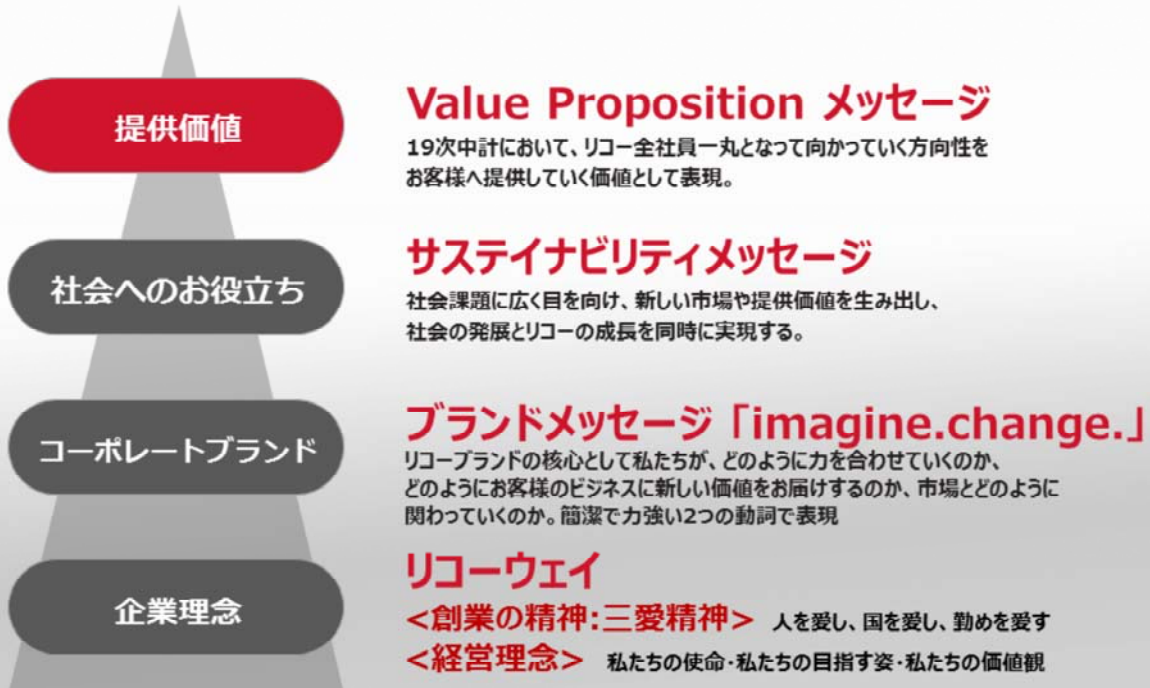
Value Proposition

RICOH
再起動

- 長期ビジョンは、18年4月に公表する予定ですが、その方向性について簡単に紹介します。



- 企業理念に基づいて、お客様ファーストで行動し、お客様と社会から必要とされる会社になる



- 長期戦略、ビジョンを策定するにあたって、大事なのはリコーのDNAであるお客様を起点に考えるという文化に基づいて、お客様と社会から必要とされる会社になることを軸に据えたいと考えています。
- リコーウェイの考え方をすべての基本として、リコーが向かう方向性・イメージを考えます。
- その上で、リコーがお客様にとってどういう価値を提供していく会社になりたいか、ということで、Value Proposition Messageを作ることが大事だと考えています。
- これまで、各極でもそれぞれこの提供価値に関するメッセージを使用していました。One Global Ricohとしてのメッセージの統一性がありませんでした。
- そのため、19次中計において、リコー全社員が一丸となって向かっていく方向性をお客様へ提供していく価値として表現したものが、「Empowering Digital Workplaces」というものです。

EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES

RICOH IMPROVES WORKPLACES USING INNOVATIVE TECHNOLOGIES & SERVICES
ENABLING INDIVIDUALS TO WORK SMARTER

人々の“はたらく”をよりスマートに。リコーは、さまざまなワークプレイスの変革を
テクノロジーとサービスのイノベーションでお客様とともに実現します。

誰に対して

WHO IT HELPS

“はたらく”人々 (個々人の個性を生かす)

INDIVIDUALS

何を

WHAT IS IT

さまざまなワークプレイスの変革

RICOH IMPROVES WORKPLACES

どういう手段で

HOW IT HELPS

テクノロジーとサービスのイノベーションでお客様とともに

USING INNOVATIVE TECHNOLOGIES & SERVICES

どんな価値

WHAT ARE THE BENEFIT

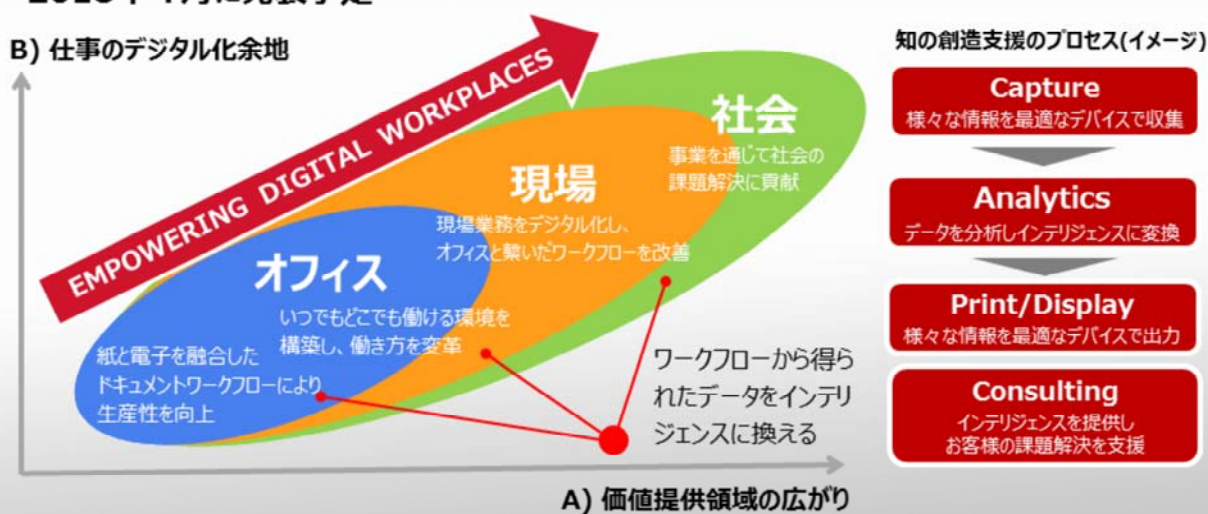
“はたらく”をよりスマートに

ENABLING ... TO WORK SMARTER

- EMPOWERINGとは、個人一人ひとりとは勿論、人が集まるチームや組織にも個性があり、それをスマートに伸ばして活力を与えることを意味します。
- すなわち、三愛精神やお客様ファーストで考える、お客様の“ヒト”に焦点を当てています。
- そのヒトが活動する“場”は業種毎に様々であり、オフィスだけでなく、現場、社会などあらゆる働く場所が広がっています。そして、それらを繋ぎ変革していくことを“WORKPLACES”と複数形で表しています。
- それを実現するために必要な技術が“新しいDIGITAL”です。
- これらの3つのキーワードで表す、“EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES”は、従来のモノ+コトだけではなく、アナリティクスを加えて、再起動したリコーがお客様へ提供する価値を意味していきたいと思っています。



- 17年度中に構造改革に目処をつけ、未来の方向性を示す長期ビジョンを2018年4月に発表予定



- A) 価値提供領域の拡大
“従来の一般オフィス”から、“ワークプレイス(働く場所)”へ。さらには社会へと拡大する。
- B) 仕事のデジタル化
人が活動する「オフィス」「現場」「社会」というそれぞれの「場」の仕事デジタル化する。デジタル化された仕事を繋ぎ、蓄積データを分析することで、お客様の「知の創造」を支援する。

- ここで、先程話したWorkplacesと、リコーが目指したい「知の創造」のイメージを紹介します。
- 働き方をはじめとした社会の変化と技術の進化等が相俟って、世の中の至る所でデジタル革命が起きつつあります。
製造、物流、小売、ヘルスケア、教育等々の私たちのお客様が属する業界にもその波が押し寄せています。
- リコーは、これを機会と捉えています。
“従来の一般オフィス”から様々な業種の現場を含めた“ワークプレイス”へと価値提供への領域へと拡大します。
- さらに、社会にも広げて、本業を通じた社会課題解決への貢献を強化していきます。
- リコーはこれまでお客様の知識創造を支援しつづけてきました。今後も次のようなプロセスで、知の創造を追求しつづけます。
 - ✓ 様々な情報を最適なデバイスでキャプチャーする。(Capture everything)
 - ✓ 蓄積されたデータをAIを用いてインテリジェンスへと変換する。
 - ✓ 様々な情報を最適なデバイスで出力する。(Print to Everything)
 - ✓ 業種や業務をよく知る専門家を育成し、彼ら/彼女らがお客様の課題を把握し、解決に導くインテリジェンスを提供する。


◆ **構造改革 効果** : **1,000億円** 以上

◆ **19年度 営業利益** : **1,000億円** 以上

◆ **3年間合計 FCEF*** : **1,000億円** 以上

*FCEF:ファイナンス事業を除くフリー・キャッシュフロー

- 改めて、今回の財務目標をお話いたします。
- 構造改革の効果については先ほど説明させていただいたとおり、「コスト構造改革」と「業務プロセス改革」で、16年度対比で1,000億円以上の効果を目指しています。
- 営業利益についても、この構造改革の効果に成長事業の利益貢献と、さらなる構造改革の検討で、19年度に1,000億円以上を目指します。
- ファイナンス事業を除いたフリーキャッシュフローについては、戦略投資を減価償却並みに維持しながら、中計3年間で1,000億円以上の創出を見込んでいます。
この数字は中計期間中の純利益の合計とほぼ同水準になります。
- 説明は以上です。
これからも宜しくお願い致します。どうもありがとうございました。



本資料に関する注意事項

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。

従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なさらないようお願い致します。

実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、b) 為替レートの変動、c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。(参照:「事業等のリスク」<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>)

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。

本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。



<主なQ&A>

Q：今後の配当政策は？

A：通期決算説明の際にお話したい。

Q：構造改革の財務効果のうち、確度の高いものとそうでないものは？

A：今回お示したものは既に施策としてスタートしており、基本的に確度は高いと考えている。より確度を高めるために可能な施策は前倒して実施したい。

Q：業務プロセス改革の効果が、2018年度に最大になる背景は？

A：サービスエンジニアの生産性向上に寄与する新機能搭載機種種の投入効果が出るタイミングであることはその要素の一つ。

Q：商用印刷、産業印刷、サーマル事業について、リソース・資金を投下していくという説明があったが、その費用については中計の中でどのくらい織り込まれているか？

A：商用印刷には拡大する領域と企業内のトランザクション印刷など縮小する領域があるが、商用印刷トータルではプラスの収益効果を見込んでいる。
産業印刷は開発費などの投資が先行する局面と見ている。
現在の産業印刷はI Jヘッド、インクの売上が多くを占めており、まだ売上は大きくないが利益貢献している。
今後、作像システム、産業プリンタも手掛けていきたいと考えており、ここが投資先行になる。